



## LA GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL

### THE ADMINISTRATION OF THE FINANCING IN THE PROCESS OF LOCAL DEVELOPMENT

**Raysa Capote Pérez**

Licenciada en Economía, profesora Asistente de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saiz Montes de Oca", Centro de Estudios Gerencia, Desarrollo Local y Turismo. Cuba.  
rcapote@upr.edu.cu

**Carlos Cesar Torres Paez**

Doctor en Ciencias Económicas, profesor Auxiliar de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saiz Montes de Oca", Centro de Estudios Gerencia, Desarrollo Local y Turismo. Cuba.  
carlosc@upr.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Raysa Capote Pérez y Carlos Cesar Torres Paez (2018): "La gestión del financiamiento en los procesos de desarrollo local", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (abril 2018). En línea: [//www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/financiamiento-desarrollo-local.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/financiamiento-desarrollo-local.html)

#### Resumen

El presente artículo persigue como objetivo identificar los factores de mayor causalidad que actúan como limitantes al proceso de gestión del desarrollo local y su comportamiento en una localidad específica, para así proponer un grupo de acciones que posibiliten minimizarlos en función de contribuir al impulso del desarrollo desde lo local. En el procesamiento y análisis de la información se utilizaron las técnicas de entrevistas individuales, talleres participativos, matriz DAFO y la triangulación de la información. Estas, posibilitaron establecer, como la limitación de mayor causalidad, la gestión del financiamiento para el desarrollo local, la cual fue evaluada según la experiencia de la provincia de Pinar del Río, logrando proponer cursos de acción que contribuyan a su mejor gestión. Las acciones propuestas representan alternativas que de ser aplicadas pudiesen contribuir al perfeccionamiento de la gestión del financiamiento para el desarrollo local, a partir de su incidencia en aspectos que hoy representan debilidades o amenazas, potenciando otras que son fortalezas.

**Palabras clave:** desarrollo Local, limitaciones, financiamiento

#### Abstract

The present article pursues as objective to identify the factors of more causation that act as restrictive to the process of administration of the local development and its behavior in a specific town, it stops this way to propose a group of actions that they facilitate to minimize them in function of contributing to the impulse of the development from the local thing. In the prosecution and analysis of the information the techniques of interviews singular, shops, main DAFO and the others of the information were used. These, facilitated to settle down, as the limitation of more causation, the administration of the financing for the local development, which was evaluated according to the

experience of the county of Pinar del Río, being able to propose action courses that contribute to their best administration. The proposed actions represent alternative that can contribute to the improvement of the administration of the financing for the local development of being applied, starting from their incidence in aspects that today represents weaknesses or threats.

**Keywords: develop local, limitations, financing**

## **Introducción**

Las experiencias sobre la gestión del desarrollo local en los últimos años conduce a plantear, que la gestión del financiamiento desde la administración pública local representa un reto a abordar en los momentos actuales. El desarrollo local “desde abajo” solo se podrá lograr entre otros factores a partir de que los gobiernos municipales cuenten con la autonomía financiera para el desarrollo de los programas diseñados en sus estrategias. La gestión del financiamiento con estos fines se plantea, por lo tanto, como un proceso complejo de negociación, disputa y colaboración.

Se asume el desarrollo local como: “proceso de construcción social y cambio estructural que desde un entorno innovador territorial desarrolla capacidades locales para gestionar políticas públicas, estrategias, programas y proyectos orientados a aprovechar recursos endógenos y exógenos y a articular armónicamente intereses nacionales, sectoriales y territoriales, fomentando transformaciones económicas, sociales, naturales y político – institucionales en las localidades sobre bases sostenibles y con una activa y protagónica participación ciudadana, en función de elevar la calidad de vida de la población” (Torres, 2016, pp. 23).

El enfoque del desarrollo local, que se aborda, subraya la relevancia de elementos como la construcción social, la forma de relacionamiento, los diálogos y conflictos, la cogeneración de conocimientos y capacidades como ejes relevantes del proceso de desarrollo de un territorio.

Para plantear el debate sobre la gestión del desarrollo local y argumentar la necesidad de cambio partimos de las aportaciones del Foro Regional Latinoamericano y del Caribe de Desarrollo Económico Territorial realizado en Quito, Ecuador en Mayo de 2015. En el mismo se destacaron avances y desafíos de las políticas vinculadas al Desarrollo Local (DL) resaltando el contexto de debate existente en los países sobre los distintos modelos de desarrollo que se están implementando.

Aún en la diversidad, un punto de partida común fue el importante centralismo político y económico que ha caracterizado en los dos últimos siglos a la región y que condiciona al desarrollo de los territorios. En sus conclusiones finales el Foro “hace un llamamiento a los gobiernos nacionales para promover políticas públicas sobre Desarrollo Económico Territorial (DET), propiciando marcos políticos e institucionales favorables para mejorar las condiciones y calidad de vida de la población en los territorios”.

Además “reconoce que la descentralización de competencias a gobiernos subnacionales y la articulación multinivel genera oportunidades para fomentar el crecimiento de economías locales..” y expresa el papel fundamental de los gobiernos locales y regionales en la implementación de estrategias de desarrollo que promuevan oportunidades económicas, de generación de trabajo digno, desarrollo humano sostenible y gobernabilidad democrática instando a promover la capacitación y el fortalecimiento institucional de gobiernos locales y regionales.

En ese marco, el desafío es instalar más fuertemente el enfoque del desarrollo local y mejorar su gestión, fortaleciendo las relaciones entre los espacios locales, los espacios intermedios de gobierno (que muchas veces denominamos el nivel subnacional) y el nivel central de los países (Larrea y Costamagna, 2016).

Ante estos retos se hace imprescindible el fortalecimiento de la autonomía municipal lo que supone el mejoramiento de las condiciones de los municipios (en términos de recursos y también de capacidades) para impulsar el proceso de desarrollo económico, social y político de la localidad.

En Cuba, se puede apreciar un énfasis en lo local durante los años 90' como resultado de la interrelación de un conjunto de procesos y condicionamientos internos, entre los que cabe mencionar: 1) Un proceso de descentralización de funciones del aparato estatal; 2) Una significativa reducción de los recursos financieros del Estado para atender las necesidades sociales; 3) Una marcada complejización del tejido social, de sus condiciones de vida, sus relaciones sociales y las formas de construir su subjetividad asociado también al deterioro de rasgos de la conciencia social (Torres, 2014).

A partir del VI Congreso del PCC se actualiza el modelo de desarrollo económico y social cubano, donde se evidencia una voluntad política de fomentar los procesos de autogestión del desarrollo a escala municipal, expresada en la Conceptualización del Modelo, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 y los Lineamientos aprobados en el VI y VII Congreso del PCC.

Estos procesos de autogestión municipal, se mejoran a través del diseño de sus estrategias, las cuales deben estar en correspondencia con la de la provincia y del país, de modo que el municipio se fortalezca como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, sociocultural, institucional y medioambiental, aprovechando recursos endógenos y exógenos y la articulación interactoral, interterritorial y multinivel.

No obstante a partir de la sistematización de una serie de trabajos de autores como, Méndez (2001), Lazo (2002), Limia, (2004), Zaldívar (2004), Lage (2005), Guzón (2006), González (2007), Jam (2006), Becerra (2008), Bofill (2010), Núñez et al (2014), Torres (2016), Menoya (2016) así como de informes de los talleres realizados por la Red Nacional de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) se identifican regularidades sobre las limitaciones existentes para la gestión del desarrollo local por los gobiernos municipales que dificultan el desarrollo coordinado del proceso; entre ellas: 1) Insuficiente coordinación e integración efectiva entre los organismos e instituciones que participan en el proceso de elaboración de los planes de la economía; 2) Excesiva centralización en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos. 3) el actor local es caracterizado más como receptor que como protagonista de su desarrollo; 4) Limitada incorporación de la población como sujeto activo en la gestión del desarrollo local, así como de las formas de gestión no estatal y su integración con las estatales a partir de encadenamientos productivos y de valor; 5) Insuficiente financiamiento para el desarrollo de los programas y proyectos diseñados.

Sobre este último elemento cabe señalar que, el financiamiento es un concepto que cada vez toma mayor apogeo y que ha sido ampliamente analizado, pero básicamente destaca en una sola idea, que consiste en abastecerse de recursos financieros, de cualquier forma, permitiéndole al pequeño empresario conseguir el capital necesario para llevar a cabo sus operaciones y así mejorar la situación de su negocio (Kong y Moreno, 2014).

Para Lerma, Martín, Castro y otros. (2007) el financiamiento consiste en proporcionar los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha, desarrollo y gestión de todo proyecto o actividad económica. Siendo los recursos económicos obtenidos por esta vía, recuperados durante el plazo y retribuidos a un tipo de interés fijo o variable previamente establecido.

Dentro de cualquier estrategia de desarrollo, la gestión del financiamiento a escala local según autores como Traba, Lino y Tamayo (2011) constituye un elemento fundamental a ser considerado, no sólo por su escasez, sino por la necesidad de una administración eficiente y oportuna de los

existentes; por lo que es preciso estimular la creación de fondos para la inversión, acompañada por el aprovechamiento de fuentes internas y el acceso a condiciones favorables de financiamiento externo, que a través de un proceso de análisis y control eficaces, faciliten la toma de decisiones del gobierno local en función de la inversión para el desarrollo.

El financiamiento para el desarrollo es uno de los problemas más dramáticos que debe enfrentar el proceso de construcción socialista, en condiciones de subdesarrollo. En el caso de Cuba, teniendo en cuenta que su economía posee escasos recursos y un mercado interno pequeño, por lo que es extremadamente abierta y dependiente de las importaciones, el financiamiento se ha convertido en un componente estratégico para el desenvolvimiento del país. Además, este ha sido un aspecto clave para modificar la estructura técnico-productiva y económica, y proyectar la economía hacia parámetros que sirvan de base al desarrollo económico-social (Fuentes et. al, 2016).

Aun cuando autores como Pérez, Bertoni, Sattler y Terreno (2015), consideran que en países en vías de desarrollo y en particular en Latinoamérica, el financiamiento es una decisión tan importante como la inversión, y en algunos casos más aún que esta última, en Cuba, los gobiernos locales no desarrollan procesos coordinados que posibiliten la gestión de financiamientos, en donde a partir de la identificación de fuentes, estas sean articuladas en función de dar respuesta a la demanda financiera de los programas y proyectos diseñados en las estrategias.

Superar estas situaciones y dotar al territorio de capacidades para ser sujeto activo de los procesos de decisión que lo afectan requiere de personas con aproximaciones que permitan gestionar la heterogeneidad y complejidad. Estamos pues ante un proceso de búsqueda de nuevas formas, nuevas metodologías de trabajo en los procesos de decisión, (Castro y Rajadel (2015)) lo cual encuentra sinergia con lo planteado por Méndez (2003), respecto a la creación de redes locales desde la perspectiva de la innovación.

El presente artículo persigue como objetivo proponer un grupo de acciones que contribuyan a minimizar los factores de mayor causalidad que actúan como limitantes al proceso de gestión del desarrollo local.

## **Materiales y métodos**

En la investigación se utilizaron métodos y técnicas según su adecuación. El método dialéctico materialista constituye el rector de esta investigación. Con base en el método dialéctico se utilizaron otros métodos como: el método histórico, se emplea para determinar la evolución y tendencias de la gestión del desarrollo local desde la Administración Pública en el mundo y en Cuba.

Los procedimientos a emplear son el análisis y la síntesis para la descomposición del funcionamiento de estos objetos en sus diversas partes y el establecimiento de las relaciones entre ellas, así como para determinar las limitaciones identificadas en el proceso de gestión del desarrollo local y el financiamiento del mismo en el municipio de Pinar del Río.

El método lógico (hipotético-deductivo) que permitió reproducir en el plano teórico lo más importante del fenómeno estudiado, explicar los resultados obtenidos y deducir las conclusiones. El método análisis y síntesis, para analizar los diferentes factores que influyen en la gestión del desarrollo local y buscar alternativas para proponer el perfeccionamiento de la misma en el municipio de Pinar del Río. El método sistémico proporciona la orientación general para el cumplimiento del objetivo general, a partir del análisis integral del proceso de gestión del desarrollo local y su financiamiento, y su posterior descomposición en partes. Como métodos empíricos esenciales se utilizaron: la revisión bibliográfica y el análisis documental.

En el procesamiento y análisis de la información se utilizaron las técnicas de entrevistas individuales, talleres participativos, matriz DAFO y la triangulación. Se utilizó el método estadístico descriptivo para el procesamiento y análisis de los datos.

## Resultados y discusión

A continuación se analiza una experiencia que permite, a través de la práctica, seguir reflexionando sobre los desafíos descritos en la sección anterior. Para ello se parte de los resultados de un taller realizado con los miembros de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT).

El taller tenía como objetivo contribuir al proceso de gestión del desarrollo local a partir del debate y reflexión sobre los aspectos que limitan la gestión de dicho proceso, para así, generar un espacio de intercambio de experiencias que permitiera una mirada multidisciplinar del proceso y proponer un grupo de acciones en función de minimizar estas limitaciones. El diseño del taller preveía, espacios de diálogo entre los participantes alimentando prácticas de cogeneración de conocimiento y debate colectivo.

Se aplicó el método de la Matriz de Vester para la determinación de las relaciones de causa-efecto entre las 12 limitantes identificadas, asignándole una valoración de orden categórico al grado de causalidad que merece cada problema con cada uno de los demás y calculando los totales por filas y columnas.

Se realizó la clasificación de los problemas de acuerdo a las características de causa efecto de cada uno de ellos. Ubicándolos en un eje de coordenadas como se muestra en la Figura 1.

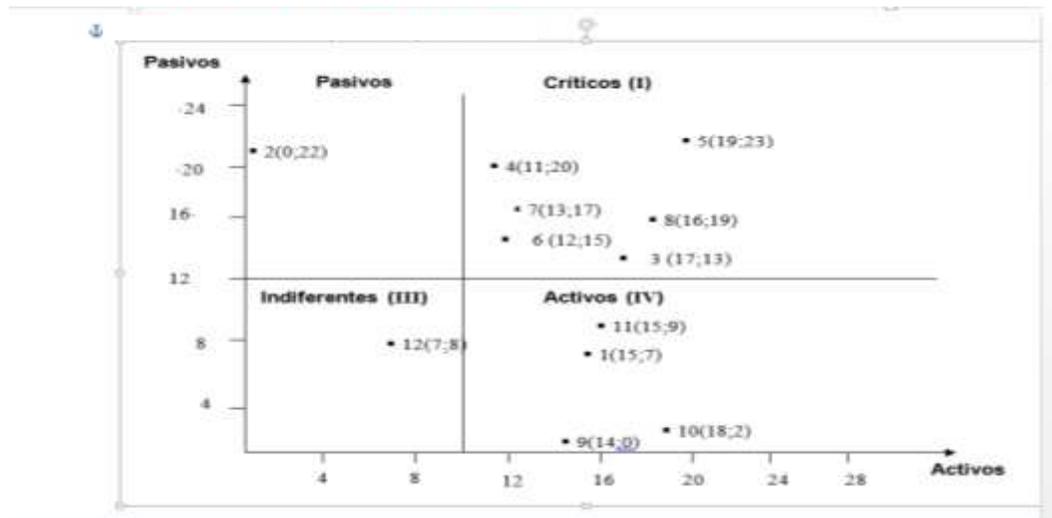


Figura 1. Eje de coordenadas, Matriz de Vester

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadrante I se encuentran los problemas críticos, presentan altos totales de activo y pasivo. Se entienden como problemas de gran causalidad y son causados por gran parte de los demás, los resultados finales dependen en gran medida de ellos, por lo que debemos tener cuidado en su análisis; dentro de ellos se encuentra:

- No. 3: limitadas capacidades de los actores locales para el diseño estratégico así como el diseño de programas y proyectos.
- No. 4: desaprovechamiento de recursos endógenos y exógenos
- No. 5: insuficientes financiamientos y poco dominio del análisis de las alternativas para obtenerlos y gestionarlos.
- No. 6: falta de coordinación entre los actores públicos y privados que intervienen en el desarrollo local, lo que dificulta el proceso de concertación.
- No. 7: desconexión entre lo empresarial y lo local (falta de preparación y de implicación de los empresarios, poca adecuación del sistema empresarial a los gobiernos locales).

- No. 8: insuficiente liderazgo de los gobiernos locales para encabezar los objetivos del desarrollo local.

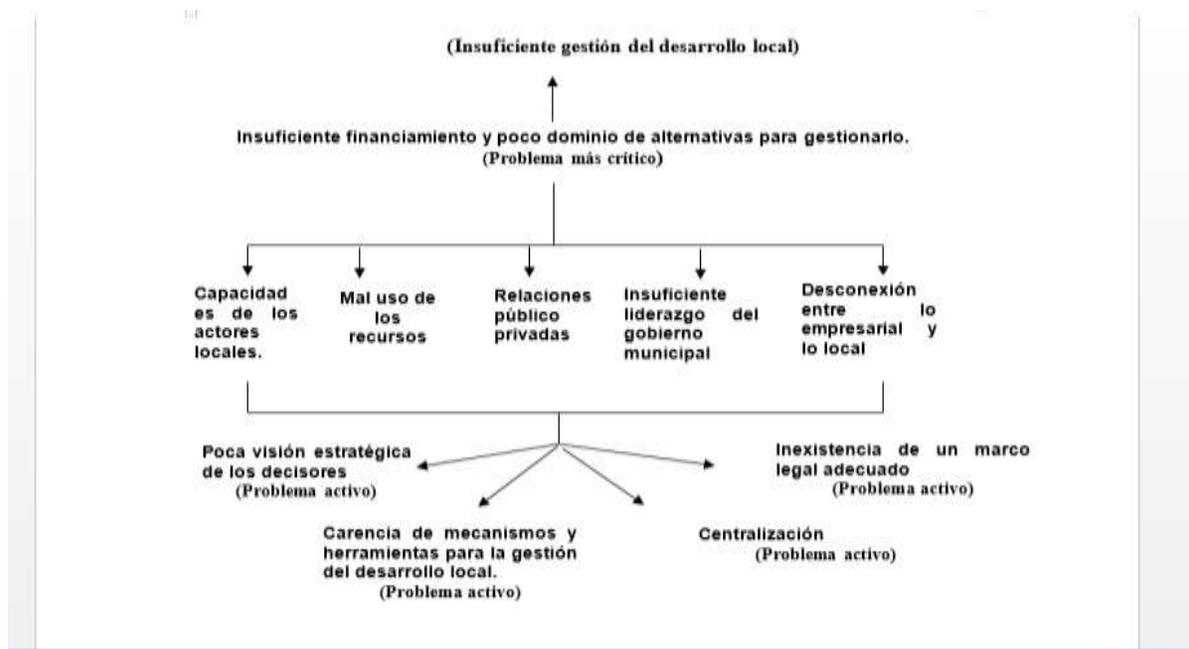
En el **cuadrante II** se encuentran los problemas pasivos, presentan altos totales de pasivo y total activo bajo. Se entienden como problemas sin gran influencia causal sobre los demás pero que son causados por la mayoría. En este cuadrante se encuentra la No. 2: Insuficiente gestión del desarrollo local.

En el **cuadrante III** se encuentran los problemas indiferentes, presentan bajos totales de pasivo y activo. Su influencia es baja, causal además que no son causados por la mayoría de los demás. Son problemas de baja prioridad dentro del sistema analizado; dentro de ellos se encuentra la No. 12: Imposibilidad de poder decidir sobre las principales producciones del territorio a partir de responder a planes sectoriales y nacionales que no son suficientemente conciliados con las estructuras locales.

En el **cuadrante IV** se encuentran los problemas activos; presentan alto total de activos y bajo total pasivo. Son problemas de alta influencia sobre la mayoría de los restantes pero que no son causados por otros; dentro de ellos se encuentra:

- No. 1: poca visión estratégica de los decisores.
- No. 9: limitado marco legal para la gestión pública local.
- No. 10: excesiva centralización en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos.
- No. 11: insuficiente articulación entre los mecanismos y herramientas existentes para la gestión del desarrollo local.

Se elabora el árbol de problema (figura 2) que permite relacionar las diferentes limitaciones que existen en torno al proceso de gestión del desarrollo local en Cuba, permitiendo identificar como problema más crítico que es efecto de los demás y a su vez causa de ellos el “insuficiente financiamiento y poco dominio de alternativas para gestionarlo”, el cual se valora a continuación tomando como caso de estudio la provincia de Pinar del Río.



**Figura 2: Árbol de problemas**  
Fuente: Elaboración propia

*Diagnóstico de la gestión del proceso de financiamiento del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río*

El ejercicio anterior muestra la multiplicidad de factores que limitan la gestión del desarrollo local en el escenario cubano, mostrándose coincidencia con los resultados de los autores antes referenciados, sin embargo se logró identificar que de estos aspectos el de mayor causalidad es el insuficiente financiamiento y poco dominio de alternativas para gestionarlo.

Para analizar la gestión de este proceso se aplica la técnica de matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), la cual permite ilustrar y diagnosticar la situación que manifiesta el objeto en cuestión en el contexto de la provincia Pinar del Río. El empleo de esta técnica resulta de utilidad para la definición de las acciones estratégicas a desarrollar en función del posicionamiento estratégico resultante.

La confección de la matriz DAFO, se realiza a partir de las opiniones de los miembros del grupo provincial de desarrollo local de conjunto con miembros de instituciones pertenecientes a la plataforma PADIT, lo que posibilita que la visión de la situación rebase los marcos provinciales.

El proceso de elaboración de la matriz DAFO se desarrolla en dos talleres, en ellos los participantes organizados en pequeños grupos y en discusiones plenarios, aplicaron técnicas de generación de ideas y búsqueda de consenso y arribaron a la determinación de las cinco principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Los resultados de la herramienta se muestran a continuación:

- *Debilidades:* 1. Poca articulación de los actores locales; 2. Insuficiente gestión de las fuentes de financiamiento para la ejecución de proyectos de desarrollo local; 3. Uso ineficiente de los recursos endógenos y exógenos, 4. Carencia de herramientas para la gestión del financiamiento del desarrollo local; 5. Limitadas capacidades en gobiernos locales para el diseño y ejecución de proyectos de desarrollo.
- *Amenazas:* 1. Imposibilidad del crédito bancario para financiar las iniciativas de desarrollo local, 2. Disminución de los presupuestos centrales para financiar IMDL, 3. Centralización y falta de autonomía, 4. Crisis política y económica internacional, 5. Imposición de proyectos a la base productiva.
- *Fortalezas:* 1. Existencia de recursos endógenos a disposición de los gobiernos municipales, 2. Experiencia en el diseño de proyectos de desarrollo local, 4. Once municipios y provincia diseñando sus estrategias hasta el 2030, 5. Alianzas entre centros de investigación y gobiernos municipales y provinciales, 6. Sistema empresarial estatal y no estatal motivado en el diseño de proyectos.
- *Oportunidades:* 1. Diversificación de fuentes de financiamiento, 2. Actualización del Modelo Económico y social cubano, 3. Existencia de centros de capacitación con reconocimiento nacional, 4. Credibilidad del trabajo de la provincia en materia de desarrollo local, 5. Auge de las formas de gestión no estatal

Estos elementos (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se analizan de acuerdo a las relaciones fortalezas y debilidades, con las oportunidades y amenazas, se pondera el valor de los impactos en una escala de incidencia entre 0 y 3. Las puntuaciones que se otorgan son el resultado del consenso entre el criterio de los participantes.

El valor total de cada cuadrante es consecuencia de la suma algebraica de los impactos, lo cual permite, de acuerdo a la puntuación más elevada, ubicar en una de las posiciones que plantea el análisis DAFO (ofensiva, defensiva, adaptativa y supervivencia) y proyectar las estrategias y acciones que correspondan a cada caso.

La situación actual de la provincia de Pinar del Río, con respecto a la gestión del financiamiento en función del desarrollo local, lo coloca en una posición adaptativa que corresponde al tercer cuadrante. Lo que significa que hasta el momento los diferentes actores del municipio se han mostrado pasivos frente a las oportunidades que le ofrece el entorno relacionadas con la gestión del financiamiento desde la administración pública municipal, por tanto, esta situación debe revertirse en una posición proactiva que permita potenciar las fortalezas con que cuentan en el

territorio y con ello, aprovechar dichas oportunidades cambiando así de una posición estratégica adaptativa a una ofensiva, simultáneamente ello conllevará a eliminar o atenuar el efecto de las debilidades y amenazas actuales.

A partir del cálculo del Índice de Valor relativo (IVR) de cada una de las variables de la Matriz DAFO, se pudo determinar que las debilidades que mayor peso tienen son: la poca articulación de los actores locales, la insuficiente gestión de las fuentes de financiamiento para la ejecución de los proyectos de desarrollo local, y el uso ineficiente de los recursos endógenos y exógenos.

En relación con el IVR de la variable fortalezas, se puede observar que la experiencia en el diseño de proyectos de desarrollo local, el diseño estratégico en los 11 municipios y la provincia diseñando sus estrategias hasta el 2030 así como la motivación en el diseño de proyectos del sistema empresarial estatal y no estatal son la de mayor peso.

Con respecto a las amenazas las de mayor incidencia son la disminución de los presupuestos centrales para financiar IMDL, la centralización y falta de autonomía y la crisis política y económica internacional. Por último se pudo determinar que las oportunidades más significativas son la diversificación de fuentes de financiamiento, la actualización del Modelo Económico y Social Cubano y el auge de las formas de gestión no estatal.

A partir del resultado anterior, se formula el problema y la solución estratégica para el caso de la gestión del proceso de financiamiento del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río:

- *Problema estratégico:* Si se mantienen las amenazas de la reducción de los presupuestos centrales para financiar IMDL, la centralización y falta de autonomía y la crisis política y económica internacional; y además, no se es capaz de eliminar o reducir las debilidades que representan la falta de articulación de los actores locales, la insuficiente gestión de las fuentes de financiamiento para la ejecución de proyectos de desarrollo local y el uso ineficiente de los recursos endógenos y exógenos; aun cuando se cuentan con fortalezas como: la experiencia en el diseño de proyectos de desarrollo local, el diseño estratégico hasta el 2030 en los 11 municipios y la provincia así como la motivación en el diseño de proyectos del sistema empresarial estatal y no estatal; no se estará en condiciones de poder aprovechar aun más las oportunidades que brinda la diversificación de fuentes de financiamiento, la actualización del Modelo Económico y Social Cubano y el auge de las formas de gestión no estatal.
- *Solución estratégica:* Si se aprovecha la tendencia a la diversificación de fuentes de financiamiento, la actualización del Modelo Económico y Social Cubano y el auge de las formas de gestión no estatal; potenciando la experiencia del diseño de proyectos de desarrollo local, el diseño estratégico hasta el 2030 en los 11 municipios y la provincia así como la motivación en el diseño de proyectos del sistema empresarial estatal y no estatal; y se disminuye la falta de articulación de los actores locales, la insuficiente gestión de las fuentes de financiamiento para la ejecución de proyectos de desarrollo local y el uso ineficiente de los recursos endógenos y exógenos; entonces se estará en condiciones de atenuar el efecto de la reducción de los presupuestos centrales para financiar IMDL, la centralización y falta de autonomía y la crisis política y económica internacional.

Sobre la base del planteamiento anterior se definen acciones (tabla 1) que contribuyen a la definición anticipada de los diferentes cursos de acción o actividades a realizar para contribuir a la gestión eficiente del financiamiento del desarrollo local.

Tabla 1: Propuesta de acciones estratégicas

<p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p> <p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p><b>Fortalezas internas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia en el diseño de proyectos de desarrollo local.</li> <li>2. Diseño estratégico en los 11 municipios y la provincia.</li> <li>3. Diseño de proyectos del sistema empresarial estatal y no estatal.</li> </ol>	<p><b>Debilidades internas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de articulación de los actores.</li> <li>2. insuficiente gestión de las fuentes de financiamiento para la ejecución de proyectos de desarrollo local.</li> <li>3. Uso ineficiente de los recursos.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades Externas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La diversificación de fuentes de financiamiento.</li> <li>2. La actualización del Modelo Económico y Social Cubano.</li> <li>3. Auge de las formas de gestión no estatal.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las demandas financieras de los proyectos de desarrollo local.</li> <li>2. Incorporar a las herramientas de planificación territorial del desarrollo local la gestión del financiamiento.</li> <li>3. Elaborar herramientas de gestión de financiamiento del desarrollo local a escala municipal.</li> <li>4. Establecer mecanismos que permitan diversificar las fuentes de financiamiento a las que tienen acceso las formas de gestión no estatal.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar carteras de oportunidades de proyectos de desarrollo local en empresas estatales y no estatales y otras entidades.</li> <li>2. Establecer mecanismos de financiamiento a proyectos de desarrollo local que integren los fondos de actores estatales y no estatales.</li> <li>3. Diseñar un plan de acciones de capacitación orientado al fortalecimiento de capacidades de los actores locales para la gestión del proceso de financiamiento de proyectos de desarrollo local</li> </ol>
<p><b>Amenazas Externas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La disminución de los presupuestos centrales para financiar IMDL.</li> <li>2. Centralización y falta de autonomía.</li> <li>3. Crisis política y económica internacional.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proponer regulaciones a ser adoptadas por los Ministerios que viabilicen la gestión de financiamiento desde los gobiernos locales.</li> <li>2. Aprovechar la experiencia en la gestión del desarrollo local, como mecanismo para promover soluciones que contribuyan a enfrentar la crisis política y económica.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar la gestión de proyectos que movilicen fondos de la cooperación internacional y la inversión extranjera, con énfasis en cadenas productivas y de valor con la gran empresa y el desarrollo local.</li> <li>2. Construir espacios de diálogo entre actores locales y de concertación multinivel, como mecanismos para la búsqueda de soluciones conjuntas y retroalimentación.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

Las técnicas aplicadas permitieron identificar, a partir del criterio de especialistas, las limitaciones que afectan la gestión del desarrollo local en Cuba, algunos de los cuales son coincidentes con los señalados por autores como Fung (2000), Méndez (2001), Lazo (2002), Limia, (2004), Zaldívar (2004), Lage (2005), Guzón (2006), González (2007), Jam (2006), Becerra (2008), Bofill (2010), Núñez et al (2014), Torres (2016), Menoya (2016).

Se logra establecer el grado de causalidad de cada uno de estos aspectos. El de mayor causalidad resultó ser la gestión del financiamiento para el desarrollo local, limitación que fue evaluada según la experiencia de la provincia de Pinar del Río, logrando proponer cursos de acción que contribuyan a su mejor gestión.

## Conclusiones

Aun cuando se trabaja en la actualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social Cubano, persisten limitaciones que frenan la gestión del desarrollo desde las localidades, caracterizadas fundamentalmente por la falta de gestión del financiamiento como uno de los principales problemas, todo esto, hace que se desaprovechen las oportunidades que brinda el desarrollo local como alternativa que posibilita dar respuestas más certeras a las necesidades de los ciudadanos.

La gestión del financiamiento desde los gobiernos locales permite contar con la autonomía financiera para poder invertir en proyectos de interés local, que a partir del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos permitan una estabilidad económica, acceso a tecnologías, un desarrollo institucional y sobre todo elevar la calidad de vida de la población.

Las acciones propuestas representan alternativas que de ser aplicadas pudiesen contribuir al perfeccionamiento de la gestión del financiamiento para el desarrollo local, a partir de su incidencia en aspectos que hoy representan debilidades u amenazas, potenciando otras que son fortalezas.

## Referencias

- Becerra, F. (2008). Teorías sobre el desarrollo. Guía de estudio para la Maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad. Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- Bofill, V.S. (2010). Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso de aplicación Yaguajay. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas. Sancti Spíritus, Cuba.
- Castro Perdomo, N. A., Rajadel Acosta, O. N. (2015). El desarrollo local, la gestión de gobierno y los sistemas de innovación. ISSN 2218-3620. Revista Universidad y Sociedad, 7(2), 63-72. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/286/283>
- Fuentes R., Peñate O., Suarez, I. (2016). El turismo: fuente de financiamiento para el desarrollo en Cuba. ISSN: 2224-7947. Revista Retos Turísticos, 15(2). Recuperado de <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/218/191>
- 
- González, R. (2007). La gestión del desarrollo local con un enfoque integrador. En: Retos de la Dirección. Vol. 1, No. 1. Universidad de Camagüey, Cuba.
- Guzón, A. (2006). Estrategias municipales para el desarrollo. En Guzón, A. (comp.): Desarrollo local en Cuba. Editorial Academia, La Habana.

- Jam, A. (2006). Iniciativa municipal para el desarrollo local. Reflexiones para el debate. En Guzón, A. (comp.): Desarrollo local en Cuba. Editorial Academia, La Habana.
- Kong, J y Moreno J. (2014). Influencia de las fuentes de financiamiento en el desarrollo de las MYPES del distrito de San José – Lambayeque en el período 2010 – 2012” Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Administración de empresa. Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo
- Lage, A. (2005). Intervención en el Taller Nacional sobre Gestión del Conocimiento en la Nueva Universidad, 27 de junio 2005, La Habana, Cuba.
- Larrea M. y Costamagna P. (2016). La gobernanza multinivel en los procesos de desarrollo territorial. Elementos para una estrategia de trabajo colaborativo. Revista Desarrollo y Territorio, Número 0, 2016 pp 45- 53
- Lazo, C. (2002). Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Lerma, A. Martín, A. Castro, A. Flores, E. Martínez, H. Mercado, C. Morales, A. Olivares, A. Rangel, M. Raya, A & Valdés, L. (2007). Liderazgo emprendedor. Cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. México: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado de: <https://www.casadellibro.com/libro-liderazgo-emprendedor-como-ser-un-emprendedor-de-exito-y-no-mori-r-en-el-intento/9789706867544/1338786>
- Limia, M. (2004). Experiencias de desarrollo local en Cuba. Conferencia presentada en Taller Internacional “Desarrollo local en municipios de ecosistemas frágiles”. Santiago de Cuba, Cuba.
- Méndez, E. (2001). Planificación del Desarrollo Territorial. Aplicación de Técnicas de Análisis para el Diagnóstico del Plan Territorial. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
- Méndez Gutiérrez, R. (2003). Innovación y redes locales como estrategia de desarrollo territorial. Treballs de la Societat Catalana de Geografia, Barcelona, España.
- Menoya Z. (2016). Modelo de gestión del turismo desde el gobierno local para municipios con vocación turística basado en el enfoque de cadena de valor. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Núñez, J. et al. (2014). Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
- Pérez J., Bertoni M., Sattler S., Terreno D. (2015). Bases para un modelo de estructura de financiamiento en las pyme latinoamericanas. Bogotá, Colombia. Cuadernos de Contabilidad, 16(40), 179-204. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-14722015000100006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722015000100006) doi:10.11144/Javeriana.cc16-40.bpme.
- Traba, Y.; Tamayo, M. & Lino, P. 2011. Esquema para la gestión financiera del desarrollo local. Retos de la Dirección, 4, 1. Universidad de Camagüey, Cuba. ISSN 1997-3837.

- Torres, C.C. (2014). La gestión pública del desarrollo local: apuntes sobre el caso de Cuba. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, Editorial eumed.net, marzo 2014, Málaga, España.
- Torres, C.C. (2016). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Zaldívar, M. (2004). Interacción entre competitividad empresarial y desarrollo local en las condiciones de la economía globalizada. Revista Economía y Desarrollo, [edición especial], año XXXIV, 136: 55-83. La Habana, Cuba.